

写在前面的话

打开教育的内核，我们不难发现，人们总是通过各种途径把“好的东西”保存并传播开来，对这些“好的东西”也在不断地丰富、完善和超越。这一保存或传播的过程就是教育。而对于那些“不好的东西”，人们也认为“好的东西”是解决之道，它能够通过对“好的东西”的不断学习而逐渐被消亡。因此，可以说追寻“最好的教育”是人类永恒的话题。

在当代中国，随着新课程改革的逐步推进，追寻“最好的教育”也成为新课程改革的主旋律。素质教育、快乐教育、生命教育、幸福教育、童心教育等名目繁多、层出不穷，一个百花齐放、百家争鸣、不断创新的教育新格局呈现在人们面前。

然而，什么是“最好的教育”？这似乎还没有定论，永远在不断地探索与追寻中。我们说，无论是皮亚杰的儿童认知结构学说，还是杜威的“在做中学”“儿童中心主义”，无论是快乐教育，还是生命教育，无论是幸福教育，还是童心教育，无一例外地都把“为孩子幸福人生奠基”作为教育的最终目标，都希望当我们推开教育这扇门后，看到的应该是满眼的阳光和鲜花，它能给孩子带来自信和快乐，给教师带来幸福和欢笑，给学校带来全面、和谐、健康、可持续发展，给社会留下一笔宝贵的财富。

这，就是从古到今人们共同追寻的教育目标、教育的理想状态——一个绿色教育生态的发展愿景！一个以“为孩子幸福人生奠基”为目标的“最好的教育”！一个全人类为之共同奋斗的教育！

绿色教育生态不同于单纯的某一主题的教育形式，它是综合教育发展的各个要素而架构起来的某一区域的最佳的教育状态或系统的总称，是人类历史经历了原始社会的自然文化、古代社会的人文文化、现代社会的科学文化后，形成的当代生态文化发展的必然结果。万泉小学正是这样一个理想教育生态的追寻者、践行者。

回顾万泉小学的发展足迹，一代代万泉人用了漫长的时间走过了环保行动、环境教育、生态教育、教育生态和绿色教育生态发展阶段，实现了由关注外部生态环境建设到关注学校自身发展系统建设的质的转变^①，这是万泉小学追求“最好的教育”的重要基础。

自2001年以来，在新任领导集体的努力下，万泉小学干部教师为建设绿色教育生态进行了不懈的努力。在理论层面上，我们努力吸收借鉴国内外先进的教育理念，形成了绿色教育生态的概念体系和理论架构。我们认为，所谓的“绿色教育生态”就是优质的教育生态。“营造绿色教育生态”就是要建立一个自然的、和谐的、美好的、多元的和可持续发展的最适宜于师生共同成长的教育生态系统。我们把学校的整体工作看成一个生态系统，这个系统和外部社会系统有着千丝万缕的密切联系，同时系统内部在不断地优化中，逐步形成了自我改进、自我完善的运行机制。

为了实现绿色教育生态的发展愿景，我们要建立价值目标系统，明确学校的办学理念以及价值目标；加强校长的战略性谋划力，形成领导者品质；凸显育人模式系统建设，在课程开发、教育教学、班级管理等方面办出特色；完善组织管理制度和人事管理制度，促进学校、教师和学生快速和可持续发展。

在宏观层面，我们认为绿色教育生态是一种发展的愿景，一种目标价值的追求，一种理想的精神状态。建设绿色教育生态不是一蹴而就的，而是一个长期漫长的过程，需要我们按照教育生态规律，不断地改进自我、完善自我、超越自我，永远走在追寻“最好的教育”的路上。

在实践层面，我们认为绿色教育生态建设，不是挂在口头上喊几句口号就完事，不是写在文章中阐述自己的观点就了结，不是搞几次轰轰烈烈的活动、开几次现场会就能解决的，而是需要功在日常、贵在坚持，日常高水平才是好教育！

我们倡导的绿色教育生态理念与首都师范大学杨朝晖教授主持的UDS项目所倡导的“自主发展”“整体改进”“改进在日常”等发展理念不谋而合。在UDS项目的支持下，我们形成了这样的共识：第一，在工作理念上，我们遵循“不急功近利，小火慢炖，步步扎实深入，持续跟进”的原则，认为“把

^① 景小霞，张立. 追寻绿色教育生态梦想[M]. 北京：教育科学出版社，2010.

平凡的事情做好就是不平凡”“真的做教育就是把简单的事情做好”；第二，在工作状态上，我们倡导“时时带来惊喜，处处创造感动”“让经验不断超拔，让智慧不断传播”“细微的改变将会引起整体的变革”；第三，在工作方式上，我们倡导“笑着做老师，蹲着爱学生，平着待家长，乐着做同事”“把日常工作做精彩，透过成绩看背后的问题，学会用专业的眼光看质量”；第四，在专业发展上，我们倡导“不能仅看成绩的积淀，而要看思想的升华”“做教育思想的提问者和行动者”等。建设绿色教育生态最为关键的是夯实根基，只有土地肥沃，幼苗才能茁壮，只有阳光充足，果实才能累累。

基于以上共识，从2010年起，我们借助UDS项目这一发展平台，在专家的指导下，从基本的“规划、计划、策划”做起，从“家校合作”入手，不断地优化外部环境，改进内部工作，提升自身的管理水平和教师的基本素养，在建设绿色教育生态学校，办出“最好的教育”的过程中取得了较好的实效。

本书正是对在UDS项目支持下学校推进绿色教育生态建设的阶段性工作描述。全书共分为七章：第一章，“方向比行动更重要”，主要介绍了在UDS项目的引领下，学校从计划开始，从校长开始，对学校发展方向问题的思考与探索的过程；第二章，“学校变革从干部做起”，主要介绍了如何借助UDS项目的平台和推进，促进干部从自身变革做起，变革行政文化，解决干部思维方式、工作方式方法及工作运作等问题；第三章，“从‘小幸福’走向‘大幸福’”，主要介绍了我校立足校本，在“幸福教育”理念的引领下，如何带领教师从追求个人生活“小幸福”，转向追求教师职业“大幸福”的建设历程，其背后反映的是我们如何着力解决教师思想认识和人生追求的问题；第四章，“携手走向教研深处”，介绍的是语文、数学、英语三大主力学科如何在新课程改革形势下，以校本教研促进自身发展，解决教研方式变革和学习方式变革的问题；第五章，“小课题引出大变革”，主要介绍了如何以“平稳度过一年级”课题为推动，以家长会变革为主要抓手，变革家校合作文化，提升教师实践性知识，促进学校整体变革的历程和成果；第六章，“学生在我心中”，描述的是万泉教师如何在教育生态的涵养下，如何将教育观念落地生根，将学生放在心中的感人故事；第七章，“走向不断创新的新时代”，呈现的是学校发展成果以及我们对学校未来发展的展望。

推进绿色教育生态建设，办出“最好的教育”是一项系统、复杂而艰巨的工作，涉及的范围和内容非常广泛，包括绿色教育生态管理、绿色教育生态

德育、绿色教育生态课程、绿色教育生态课堂、绿色教育生态文化等。本书没有从宏观角度畅谈对绿色教育生态的构想，而是从微观实践层面，介绍了“营造绿色教育生态，传递教育幸福”办学理念及其实践框架形成后，我们追求绿色教育生态的努力与探索的足迹。

也许我们并不完美，但我们在努力追求完美；也许我们还不能称为“先进”，但我们用先进的教育理念武装自己，努力创办最为先进的学校；也许我们不是踏着时代脉搏的“弄潮儿”，但我们是敢于创新、勇于探索的实践者。

“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。”我们这群对教育怀有崇高梦想的教育实践者，期盼着通过营造一个自然的、和谐的、美好的、多元的、可持续发展的、最适宜于师生共同成长的教育生态系统，能使孩子获得理解幸福、感受幸福、经营幸福、保持幸福、传递幸福、创造幸福的能力，助推孩子成长，为孩子幸福人生奠基。我们相信，我们的梦想会实现，因为我们已经行走在不断探索的路上。



万泉小学校长

2015年12月15日

第一章 方向比行动更重要

“忙、忙、忙”是我们每天的工作写照。“我们每天都在忙什么?”“我们忙的都值得吗?”当我们再进一步追问这两个问题的时候,我们又陷入了“盲、茫”的状态。“只忙工作不看路,干错了还不知错何处”,这是我们经常出现的现象。这种现象不仅造成了我们工作效能的大幅降低,而且还造成了我们不同程度上的职业倦怠。漫画家蔡志忠如是说:努力不等于效率!努力不等于灵丹妙药!平常人只会一味长时间投入工作——努力、努力、再努力!智慧的人一定会先思而后行,效率才是重点!如果我们要想成为有智慧的人,如果要让我们的投入获得最大化的效益,无疑,方向比行动更重要。而在学校的发展中,学校大大小小的计划恰恰起着行动方向引领的作用。

可以说,计划是每一位教育工作者最常见,也是再熟悉不过的事情。校长要制订学校工作计划,中层干部要制订各个领域的工作计划,教研组长要制订年级教研工作计划,教师要制订学科教学以及班主任工作计划。

然而,司空见惯的事情,不一定都能做好;习以为常的工作,不一定都能做圆满。纵观我们的工作计划,在预见性、可行性、约束性、扎实性、反馈性、有序性、协调性、效率性等方面还存在着许多问题。作为推进绿色教育生态建设的学校,制订计划既要像农民播种一样,什么节令该种什么农作物就要种什么农作物,又要像农民培育幼苗一样,浇水施肥、间苗呵护,精耕细作,来不得半点马虎,同时还要向科学、向高手求教,要质量、要效益,力争“高产”“稳产”。而 UDS 项目的专家们正是掌握“科学种植”的高手。在这些高手们的指导下,我们的计划在每一个环节上稳步推进,呈现出“高产”“稳产”的发展态势。

第一节 思想的改变是最大的改变

思想具有神奇的力量，它就像磁石一样，牵引着人们往相应的方向发展。如果你想着贫穷、匮乏，那么你真的会变成那样；反之，如果你想向着富足靠近，你就会成为富足的人。但是，现实中未必如此，因为“惯性的力量”常常以让我们不觉知的方式，阻碍着我们前行。没有人会拒绝对学校意义深远的变革，但很多人可能会拒绝自己被改变，而将观念的转变仅仅停留在口头上；没有人不希望学校得到快速而良好的发展，但当改革创新需要突破很多约定俗成的东西时，强大的惯性常常让我们裹足不前。

UDS 项目为我们组织的第一次研修，让我们真正感受到了“习以为常、司空见惯”的可怕，同时也让我们感受到进行学校日常文化变革的意义。

一、令人难忘的项目研修

2010 年 8 月，我们参加了首都师范大学杨朝晖教授主持的 UDS 项目第一次项目研修活动。本次研修活动的主题是“学校发展从我做起，从计划做起”。得知这一研修内容以后，我们许多干部都有些不以为然。“我们每学期都制订计划，各项计划一应俱全，而且我们通过了历次督导检查，都没出现过‘问题’，难道我们制订的计划还不好？难道制订‘计划’还需要研修？”有的干部私下抱怨着，“我们工作这么忙，还抽出时间搞这个主题的研修？难道说就没有比‘计划研修’更重要的研修内容吗？”不理解 and 抵触情绪可以从有些干部的脸上看得出来。

然而，两天主题鲜明、内容充实、形式新颖的研修活动，让我们收获满满，头脑改变。观望、疑惑的情绪一扫而空。

2010 年 8 月 18 日这天，我们参加了由 UDS 项目组织的 6 所项目校 80 余人参加的中层以上干部研修活动。

按照项目组的要求，大家不分学校、不分官职、不分彼此，放下身段，以普通学员的身份参加本次研修。活动一开始，我们便以随机报数的方式分成 6 个研修小组。之后，我们每个小组的成员手牵着手，以个性化的方式进行了自我介绍。初次见面的陌生感很快被风趣幽默的相互介绍所取代。在一

阵阵笑声中，在和谐融洽的氛围中，大家开始感受到 UDS 合作学校发展共同体已经开始存在于自己的身边。这就是 UDS 项目组给我们的第一个启示——合作才能共赢，情感是凝聚人心的重要力量。

在大家彼此熟悉以后，我们开始了第一个研修主题：寻找自我。杨朝晖教授让大家以比喻或画画的方式描述自己目前的职业生活状态以及自己的工作角色定位。面对要求，大家均以高度的热情投入到对自己的描画之中：有的人将自己比喻为辛勤工作的“小蜜蜂”，每天不辞辛苦地劳作着；有的人将自己描述为甘于寂寞的“小草”，虽然渺小但每天都会有新的工作内容，每天都会有一定的创新和新的收获；有的人将自己的生活状态描述为“五味杂陈”，酸甜苦辣咸都在体味之中；有的人将自己比喻成“向日葵”，每天都充满阳光地生活……

景小霞校长画的画最有意思。她画的是一位船长，一只手拿着望远镜，一只手拿着一把扇子，在航舵旁边放着一个显微镜。她解释道：“作为校长，首先，就是把握学校的发展方向。手拿望远镜就是要高瞻远瞩，不要只顾眼前利益，要有长远的发展眼光。其次，校长要会‘煽风点火’，要拿着扇子不断地给干部教师鼓舞士气不断地凝聚人心，用学校发展的美好蓝图激励教师对学校、对事业热爱的积极情感，用学校日新月异的变化引导教师之间的竞争与合作，用学校获得的优异成绩增强教师的成就感和自豪感，增强学校的凝聚力。最后，校长要有问题意识，要及时了解发现工作中的问题与不足。问题是工作改进的出发点。画‘显微镜’就是要不断地查找学校自身面临的真问题，查找阻碍学校发展、教师成长的核心问题，查找工作中存在的我们熟视无睹、见怪不怪的实问题。每一次问题的解决就是一次进步和一次成长，这是学校发展的需要，更是建设优质学校的必由之路。”景校长的精彩阐释赢得了大家的阵阵掌声，我们也在校长的讲解中，思考自己的角色和定位。

为了更好地帮助大家加强对自己的角色认知和理解，杨朝晖教授特意邀请了两位中学的同行分享了他们做管理干部的经验。第一位是丰台区南顶中学（现北京市佟麟阁中学）主管德育的张立清主任。她发言的题目是“换个思路来工作”。张主任结合自己的实际工作，介绍了自己是如何转变思想观念创建和谐的工作氛围以及如何开展校本德育的研究培养教师们科研能力的。其中，她着重向大家介绍了“如何改变班主任例会形式，营造良好的团队氛围”和“如何通过‘小’问题研讨，促进学校德育工作推进”的经验。第二位是

海淀区万泉河中学的李文副校长，她发言的题目是“在心灵成长中找寻阳光”。李校长以亲身的经历，介绍了自己在新到一所薄弱学校时是如何转变心态，扮演自己角色的。她从“改变心智模式、进行系统思考、组织团队学习、不断超越自我”等方面，详细介绍了自己的成长历程和工作状况。这两位同行的发言真实、具体、感人，她们的敬业精神和创新工作，给我们留下了深刻的印象，引起了大家强烈的反响。

如果说“寻找自我”使大家对自己的职责和角色有了初步的角色感知，那么，两位中学同行的经验分享，则把大家对于自身角色的思考提升到一个新的高度。干部们纷纷发言表示，干部要做好自己的工作，不仅要定好自己的“位”，还要超越自我，更要在思维上放大自我。

所谓定好自己的“位”，就是要清醒地认识到自身的职责是什么：哪些是本部门的事，必须确保完成；哪些是其他部门的事，需要协助完成；哪些是多部门交叉的事，应当共同努力完成。对部门内部属于自己分内的事，必须独立出色地完成；对属于每个成员都应做的事，必须带头完成；对属于副手做的事，应当配合完成；对属于下属做的事，应当放手指导去完成。中层干部在工作中，尤其要防止大包大揽的工作方式，不论大事小事都自己亲自做，看起来是以身作则忙得不可开交，实际上是做了别人应该做的事。这样做，不仅得不到大家的认可，还会损害同事的积极性和自尊心，最终落得出力不讨好的结果。

所谓“超越自我”，首先就是不墨守成规，敢于担当。在工作中出现真空地带时，要不相互推诿：有人负责，我协助；无人负责，我负责。其次，“超越自我”就是发挥“参谋长”的作用。作为一名优秀的中层干部，不仅要坚定不移地执行上级精神，还要在贯彻落实上级部署中大胆创新，并将在执行中遇到的问题转化为意见建议，向上级报告，以便在今后的工作中加以改进和完善。

所谓“在思维上放大自我”，就是“既要脚踏实地，又要仰望星空”。一是在考虑本部门的工作时，应当树立“越位”思考的意识，要站在高层次和全局的角度来考虑本部门的工作计划或方案，而不能局限于本部门的小利益，更不能因为局部利益而损害全局和其他部门的利益。二是在考虑对下属人员的管理时，应当树立“退位”思考的意识，要站在低层次和具体的角度来考

虑有关的管理制度和办法，充分考虑提高实施效率和降低实施成本。

杨朝晖教授在肯定大家的认识后，又进一步引发大家对自己作为管理干部身份和自身专业发展的思考。她谈道，作为社会人的中层干部，往往兼具教师角色、领导角色、专家角色、评价员角色等多重角色，形成心理学所讲的“角色丛”。如果角色丛单一，将不能适应于岗位的要求以及学校的现代化的发展；如果角色丛过于复杂，而自己又无法处理角色间的冲突与矛盾时，势必会造成角色的紧张，影响工作。因此，作为中层干部，要始终如一地明确自身的主要角色和重要角色，并在寻求自我角色的一致性中，形成新角色拓展和归属感，由此实现作为管理者的新发展。

一天的培训，干部们从对角色的感知，到对角色的认知，再到对角色的认同，UDS项目引领我们不断寻找自我，发现自我，超越自我。大家在欢喜的同时，也无不感到自己肩上的责任。

接下来，研修进入到“学校发展从计划开始”的单元模块。主持人杨朝晖教授引导大家围绕“我们为什么要研究计划？计划对学校意味着什么？对教师意味着什么？对自己又意味着什么？”等问题开展头脑风暴讨论。

大家畅所欲言：“计划是未来行动的方案。”“计划不是对已经形成的事实和状况的描述，而是在行动之前对行动的任务、目标、方法、措施所做出的预见性确认。这种预见性不是盲目的、空想的，而是以上级部门的规定和指示为指导，以本单位的实际条件为基础，以过去的成绩和问题为依据，对今后的发展趋势科学预测之后做出的决定。”“计划目标定得过高，措施无力实施，这个计划就是空中楼阁；反过来说，计划目标定得过低，实现虽然很容易，但不能因而取得有价值的成就，这种计划形同虚设。”……

经过大家讨论以后，杨朝晖教授从组织效能和文化建设的高度，对学期工作计划的功能进行了引领。她谈道，首先，学期工作计划的作用体现在目标聚合上。在制订和实施学期工作计划的过程中，学校总体目标在组织实施计划的过程中会被分解，形成组织的目标体系，随之工作任务也会被细分为每个部门、每个人的工作任务。每个人在追求自己工作目标的过程中完成着自己的工作任务，并由此获得自身的满足与实现。也正是通过每个部门、每个人的工作，最终实现了计划中设定的目标。这种通过目标的制订与分解以及由上到下的导向和由下到上的实现过程，使学校组织具有了更强的聚合功能。

其次，学期工作计划起到了资源优化配置的作用。从整体架构来看，计划包括了目标、任务、措施、路径、时间限定、人员分工等方面的内容。而这些内容的制订，需要考虑根据目标、任务的划分，将有限的人力、财力、物力合理配置，人尽其才，物尽其用；考虑根据工作的轻重缓急进行调配或从环境中获得更多的资源。因此，学期工作计划能有效地起到资源的优化配置的作用。

最后，学期工作计划起到了组织自我监控的作用。事物总是处在永恒的运动变化发展之中的。同样，学校组织的内、外部环境也在不断地发生变化，为了促进学校组织的可持续发展，提高学校组织适应环境变化的能力，必须在组织运行过程中，不断地根据环境变化的要求以及组织自身发展的要求，调整组织结构，优化组织关系。而相对于学校发展规划而言，学期工作计划具有更大的灵活性和自我监控性，可以随时根据学校发展的实际，调整工作目标，改变工作策略。这样就避免了学校发展的风险，提升了管理的效能。

——王吉根，《一次难忘的培训活动》

从来没有从这样的高度和角度来思考和认识我们习以为常的工作计划的作用！这真可谓是一次“思想上的洗礼”“实践中的高效提升”！这次培训，使我们进一步认识到：工作计划是学校生态管理中最基本、最重要、最核心的元素。有了工作计划，就有了明确的目标和具体的步骤，就有了对工作进度和质量的考核标准，更有了对一切工作行为的约束力和督促作用。因此，工作计划既决定了学校的发展方向，又决定了教育教学的质量，工作计划的改进将直接影响办学特色的形成和教育教学质量的提升。

新的认识让我们开始重新思考我们习以为常的工作的意义和价值，也开始让我们思考自身存在的问题。

二、积极主动自觉的反思

以往我们参加培训，听报告、听讲座，往往是“听听感动，说说心动，想想激动，干时不动”，而这次参加 UDS 项目研修活动，我们不仅是感动、心动和激动，更让我们加入到自觉反思的行动中。

在景校长的带领下，我们对各口的工作计划进行了细致反思研究。我们

选择了2005年到2009年第一学期的教学、德育、工会、党支部的工作计划和三到六年级的班主任工作计划作为研究对象，分别进行研究。在研究学校各项工作计划的时候，我们采用对比法，即将教学、德育、工会、党支部的工作计划横向进行比较，看看各项工作计划的科学性和条理性，纵向进行分析，看看各项工作计划制订的整体脉络以及落实情况。

不看不知道，一看吓一跳。本以为我们的工作计划制订得还蛮不错的，可细细研究起来，我们发现工作计划还真存在不少问题。景校长用四句话概括，即“大话空话套话多，缺乏扎实性；部门工作重叠多，缺乏整合性；工作会议布置多，缺乏反馈性；罗列的事情多，缺乏目标性”。例如，“指导思想”中常有坚持“三个代表”这样的套话；教学与科研、教务与党务工作没有很好地整合；有些工作，学期初的“轰轰烈烈”与期末的“草草收兵”形成鲜明对比；“重结果，更重过程”的思想没有得到充分落实等。

工作计划制订过程中存在的问题虽有客观原因，但主观原因占有更多的成分。归纳起来主要有以下原因。

第一，认识不到位，缺乏主动性。一些干部总觉得写工作计划有些多余，没有多大用处，无非是给领导看看，过后存档案。由于思想认识上的偏差，导致行为上的被动。因而工作计划缺乏新意也没有针对性。

第二，对工作的系统性和整体性缺乏认识，对工作计划制订的过程不重视，缺少认真的研究与研磨，导致部门工作重合，缺少整合。

第三，对每个学期的发展主题和目标不明确，因而工作计划不能形成主线，工作缺少灵魂，工作计划失去了引领性。

第四，对过程细节的关注不够，导致工作计划缺少操作性。工作计划重在管理过程，一个可行的工作计划不是凭华丽的辞藻堆积起来的，而是要体现在管理过程的具体细节之中。但是，我们的工作计划因为缺少对过程的关注和对工作评价的关注，因此，措施定的不具体，缺少操作性。

——景小霞，2010年8月25日干部会议上的讲话

这次反思让我们真正认识到了自己的问题，明确了自我改进的方向。景校长非常感慨地说：“过去我们对工作计划制订的目的、作用、调控等方面认识不足、操作也不到位，我有责任。今后首先要从我做起，抓好工作计划的制订关，让每一项工作落到实处。”

这次反思使干部们明确了工作计划要具有针对性、引领性、系统性、执行性和约束性等特征，明晰了工作计划既是未来工作的方案，又是学校不断发展的阶梯，确立了“一切工作从计划开始”的发展理念，坚定了“学校发展从干部做起，从计划做起”的工作原则，从而为学校的自主发展确立了一个清晰的发展思路。

第二节 心动化为行动

UDS 项目的第一次研修在干部中产生了很大的冲击，引起了不小的反响。大家意识到，学校要走可持续发展的绿色教育生态之路，除了需要涓涓细流般的打造，更需要在外力的帮助下，进行由内而外的自我变革与更新。

一、面对“问题”的调研

暑期培训完后第三天，景校长就带领万泉小学领导班子召开了学校中层干部会，具体研究本学期的工作计划如何制订，如何对教师进行工作计划培训等事宜。

在研讨中，景校长提出，要想让我们的工作计划制订得有针对性，就要搞清楚学校的发展现状，了解阻碍我们教育教学质量提高的最主要原因是什么。这一想法得到了大家的认同和支持。

于是，2010 年 8 月 27 日，就“阻碍学校教育教学质量提高”这一主题，我们对全体干部教师进行了问卷调查，共收到有效问卷 153 份，共 376 个问题。经整理归并，我们把这些问题的管理、教学、德育、队伍建设和其他五大类。

经整理我们发现，我校在德育方面的问题最多，占所提出问题的 41%；其次是队伍建设，占 19%；再次是教学和管理，各占 18%。为此，我们对上述四个领域进行了详细分析，得到了如下调查结果。

第一，学校管理还需要进一步精细化。在管理方面，教师们共提出 68 个问题，归纳起来分为 12 个方面。其中“严把入学关”“管理观念的转变”“班主任与科任教师相互协调问题”是教师们最为关注的三大问题，占所提问题的 26%。分析背后的原因，我们认为有这样几个方面的原因：

其一，随着学校的发展，原来为招不上学生而犯愁的日子已经过去，随之而来的，则是对优质生源的渴求，大家希望择优选择学生，严把入学关，使万泉小学这所优质校更加优质；其二，随着社会的发展和独生子女在家庭中的特殊地位以及家长对孩子教育方式不当使得“问题生”的数量增加，“问题生”的教育问题越来越引起社会、家庭和教师的关注；其三，班级管理实际上是特殊人群的管理，对“个别生”的管理是教师们最为头痛的一件事情，它会影响着家校关系，影响教师工作难度，必然引起教师们的深度关注。

随着新课程改革的深入，干部们原有的管理方法、管理策略已经失去风采，管理必须与时俱进，必须在新的理念指导下开展，这是广大教师渴求的。

班主任与科任教师相互配合问题，细分析起来，岗位责任制虽然取得了一定的实效，但责任的明确必然带来合作的淡化，如何既有分工又有合作，是摆在管理者面前的重要课题。

第二，队伍建设是制约学校发展的重要方面。有的教师提出“要想跑得快，全凭车头带”。的确，建设一支团结战斗、富有朝气的干部队伍是学校发展的关键。从调查中我们看到，干部中的问题主要集中在常规管理、协调决策能力和带头作用等方面。

随着新课程改革的深入，新的理念逐渐被广大管理者所接受，干部们不再是光说不干、光命令不实练的“口头把式”，教师们对干部的期望值越来越高，迫切希望干部起到带头作用和指导作用，更希望干部发挥管理的重要职能——会决策，善协调。

教师是学校发展的根本。本次干部教师提出的问题绝大部分集中在提高教师整体素质方面。教师们希望外出学习，不断充实自己，以促进自身不断发展。

第三，德育工作的问题最为凸显。本次调查中，德育工作也是广为干部教师关注的方面。针对德育工作，教师共提出 153 个问题，占全部问题的 41%。对德育工作出现的问题，我们认为，随着进入信息化社会，社会的重要变革必然引起人们的价值观和行为方式的重大变化，学校德育受社会影响最为直接，德育也是影响教育教学质量最为重要的因素。教师们对此问题的关注，既有客观原因，也有主观原因，说明我们的工作还有许多方面需要解

决。其中，解决学生行为习惯养成和家校合作问题在所有调查的问题中最受关注，这为我们下一段的德育工作指明了改进方向。

第四，课堂教学低效和学科壁垒是教学领域的突出问题。本次调查，有关教学问题共提出68个问题。课堂教学问题主要集中在课堂实效性和学科教学间沟通上。课堂实效性是课堂教学突破的关键问题；教师们希望能加强学科间沟通，打破学科间的壁垒，讲求相互合作，取长补短，共同发展。

——王吉根，《“阻碍学校教育教学质量提高”调研分析报告》

通过本次调查，我们认识到，学校的发展，不仅要扬长，更要在不断的调研中发现发展中出现的问题，只有勇敢地面对自身的真问题，才能制定切实的计划发展目标，干部教师只有不断明确改进的目标，才能更好地推进学校的全面发展。一所有追求的学校，就是要在不断地发现问题和解决问题中提高。

针对各领域出现的问题，景校长要求各部门要对问题进行“鱼骨”分析，找出制约本领域的关键、核心问题，通过大家的合力，选好突破口，通过解决20%的问题，来推进全面工作的开展，并在实践中建立促进学校可持续发展的机制。于是，“以关键问题为突破口，带动全面工作开展”成为我们新学期工作计划制订的思路。至此，我们开始了走上以计划改进促进学校发展的变革之旅。

二、让规划引领工作计划

学校的发展规划是学校工作计划制订的重要依据，没有“规划”的“计划”是无序的，这正是UDS项目组倡导的“学校因规划而长远，工作因计划而扎实”的工作理念。UDS项目启动半年后，就进入了“十二五”规划的制定时期。为了让学校的发展更长远，我们学习了《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》和《海淀区“十二五”时期教育发展规划（2011—2015年）》，并对学校现状进行了进一步的分析。因为我们深知，从教育发展战略的高度规划学校的发展是新世纪教育发展的特征，更是学校发展的需要。每一项工作只有理念高站位、谋划高起点、工作高要求，才能效果高品位。

杨朝晖教授也多次来我校与景校长和干部们共同研讨，进一步明确了在“十二五”期间，继续以“营造绿色教育生态，传递教育幸福”办学理念为办学指导方针。

如何将学校“营造绿色教育生态，传递教育幸福”的办学理念落到实处？研制切实可行的学校“十二五”规划成为万泉小学领导集体的一项重要任务。

2011年7月27日，是一个暑期休息日。这天万泉小学的全体干部齐聚学校会议室，共同规划学校第十二个五年发展蓝图。

这次制定“十二五”规划与往年明显不同。往年制定学校发展规划的时候，基本上都是校长的事情，其他干部参与的不多。这次是全体干部共同参与，共同制定学校发展“十二五”规划。这次会议是景校长针对学校发展规划召开的第二次主题研讨会议。

景校长首先从学校历史发展、地理位置、人力资源、干群结构和发展态势等方面分析了学校的发展优势，同时对学校存在的问题进行了剖析。她说：“我校形成了‘营造绿色教育生态，传递教育幸福’的办学理念，但围绕‘绿色教育生态’的学校发展理论结构体系还未形成，还需要进一步研究与完善，围绕‘传递教育幸福’的实践层面还不够系统化和科学化，还需要不断地补充与建设。理念落地生根问题将是‘十二五’发展的重点工作。”接着，各部门的主要负责人对本部门工作中的优势与问题也进行了剖析。

在交流过程中，大家逐渐形成了以下共识：第一，万泉小学是海淀区素质教育优质校，在近几年呈现出强劲的发展势态；第二，学校历史发展形成的办学理念凝聚人心，各方面工作呈现“生态化发展”的现代教育发展特征；第三，社团建设、师生幸福指数、研究团队是学校发展中的突出特色；第四，在学校快速发展过程中，相应的现代教育管理制度有待进一步建立与完善；第五，学校发展需要“慢”下来，要进一步反思问题，在不断地反思问题中促进学校快速发展。

在交流过程中，大家逐渐形成了建设“优质+特色”的万泉小学是学校“十二五”发展的总目标的共识。会后，景校长对各部门进一步完善各自的规划进行了部署。

2011年8月5日，按照前次会议的约定，大家将各部门的规划上交到学校。学校专门成立研究小组进行逐一分析，提出修改意见。紧接着，由景校

长、张立副校长分别与各部门负责人单独商谈，安排细致修改任务。8月20日，由研究小组成员进行汇总，形成《万泉小学“十二五”发展规划(草案)》。

2011年8月28日，学校全体干部又汇聚在学校二楼会议室，针对《万泉小学“十二五”发展规划(草案)》进一步进行研究，形成《万泉小学“十二五”发展规划(征求意见稿)》。

2011年9月20日，学校召开了教职工代表大会，代表们对规划内容发表了意见，同时还综合了部分专家、家长和学生代表的意见，最终形成了正式文件。

——王吉根，《“十二五”规划诞生记》

本次“十二五”规划的制定过程是万泉小学有史以来第一次动员全体干部、教师，包括专家、家长、学生针对一个文件研究、讨论、修改、成型的过程，体现了以下特征：第一，整个制定过程是一个自下而上又自上而下的循环反复，同时又不断修整的过程，集中了全体干部、教师的集体智慧；第二，本次规划的制定是对学校发展研究的过程，也是思想凝聚、达成共识的过程。对于教师来说，它使教师明确了学校今后努力的方向，增强了参政议政的机会和能力；对于家长来说，它进一步明晰了学校办学理念和育人目标，加深了家校之间的理解与沟通，使家长积极参与到学校建设中来；对于干部来说，它更是一次管理思想的变革，“家长式”“拍脑式”等管理方式得到转变，干部们逐渐走上了“变‘检查督促’为‘主动服务’，变‘单向灌输’为‘互动研讨’，变‘孤军奋战’为‘共同攻关’”的新型民主管理之路。

我们相信，一个既高瞻远瞩又脚踏实地的规划，必将带领万泉小学向着“开放式、国际化、高品位的魅力学校”迈进，同时，也指引着我们的日常工作和计划更有方向，更有目标。

第三节 在行动中不断改进

在 UDS 项目的引领下，我们认识到，工作计划是学校发展的“阶段性规划”，是站在学校未来发展的角度制订行动计划。好的工作计划应该具有“前瞻性、引领性、针对性、系统性、执行性、约束性”等特征。于是，在景校长的亲自带领下，我们学校的工作计划不断改进，呈现出深入发展的态势。

一、微改进中的工作计划

自 UDS 项目启动以来，作为首批项目学校，在推进 UDS 项目进程中，我们的工作计划改进共经历了四个发展阶段：项目组指导下的工作计划改进阶段（2010 年 6 月至 2011 年 1 月），主要是找问题，明方向，理策略；规划框架下的工作计划改进阶段（2011 年 2 月至 2011 年 8 月），主要是高站位，深思考，循规律，促改进；工作计划落实与闭环管理形成阶段（2011 年 9 月至 2012 年 8 月），主要是讲效益，验成果，思不足；工作计划推进与学校发展机制形成阶段（2012 年 9 月至今），主要是建机制，成规矩。

在此过程中，我们的工作计划不断进行改进，“改进”成为我们工作计划的一种常态。

一、制订时间的改进——不等、不靠

为谋划下一年的发展，在工作计划制订的过程中，景校长提出，工作计划的制订要“不等、不靠”，提前运作。景校长认为，学校是发展的主体，学期工作计划不仅仅是区和学区工作计划的落实，更应该是学校主体自我发展的主动实施和常规工作的不断创新。因此，要提前思考本校的工作，这样才能将区、学区的工作计划有机融入学校工作计划之中，发挥出工作计划的引导性功能。

为此，景校长要求我们在学期的工作总结中，就要考虑下一学期的工作任务：在本学期的工作中，我们完成了哪些工作，在下一年是否要进一步深化？未完成哪些工作，需要在下一年工作中如何改进？正在推进的工作是否具有实效性，是否需要调整？等等。

此外，景校长还要求我们干部在假期要密切关注国内外教育改革动向，要在全球教育改革的大背景下，站在学校未来发展的高度上思考学校的工作，而不是“等”“靠”上级工作计划下发后才考虑学校的工作。因此，和前几年相比，我们在布置工作计划的时间上大大提前了。

二、文本格式在改变——结构求严谨

近几年来，在景校长的带动下，我们的工作计划文本在不断地改善。原来的文本格式比较简单，大体上分为指导思想 and 各部门工作（表 1-1）。